

商业银行的全面预算管理

(讲师：谢丽)

课程背景：

“《孙子兵法》曰：夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎”。商场如战场，企业在一个高度不确定的环境中求生，需要明确在未来一段时间内做什么可以提高企业的存活率，预算可以帮助企业提高其生存的机率，企业的全面预算管理实质上是企业战略目标量化的过程，是企业资源配置的数字化体现，GE前CEO 韦尔奇“如果你无法用数字表达你所知道的东西，那么实际上你所知无多；如果你所知无多，就无法管理企业。”

课程推翻了原来对预算管理的狭隘误区，不再局限于企业对财务资源的分配以及有多少钱干多少事的观念，而是着眼于企业想干哪些事，我们现有的财务资源和时间、人力资源甚至领导的社会资源等非财务资源等能最优先保证哪些事的完成，这样使企业达到最佳的管理成效，更有效地保证了战略的落地、目标的达成。

课程收益：

- ▲ 使商业银行深刻理解战略、经营计划、预算管理、绩效管理的关系
- ▲ 使商业银行从“有多钱干多少事”的传统思维转换为“我们要干多少事，资源优先保证哪些事先干”
- ▲ 业财融合、全员参与，将全面预算管理贯穿于日常运营管理中
- ▲ 使商业银行收支可控，进一步优化资产结构和负债结构，降低风险
- ▲ 运用 PDCA 循环持续改进管理，进行有效的资源配置管理
- ▲ 使商业银行从传统的财务管理转型为现代精细化的责任会计管理体系

课程时间：2-3天，6小时/天

课程对象：商业银行中高层管理人员，商业银行营销推广类人员、财务相关人员、IT技术人员、综合管理人员、风控人员等

课程方式：转变观念/持续改进/落地实施；讲师讲授+案例分析+现场演练

课程大纲

引入案例：老和尚和小和尚的故事

第一讲：建立全面预算管理的正确认知

一、现行预算管理的误区

1. 杰克·韦尔奇死结的形成
2. “见好就收”和“破罐破摔”
3. 没有行动方案的数字游戏
4. 预算从来不准，做了等于没做，不如不做
5. 虎头蛇尾：把预算编制等同于全面预算管理
 - 1) 年初编审预算轰轰烈烈——一鼓作气
 - 2) 年中执行预算有气无力——再而衰
 - 3) 年度评估置若罔闻、一问三不知——衰而竭
6. 预算是个部门的事（特别是财务部）
7. 预算是用来秋后算帐的
8. 预算绝对刚性
9. 片面的考核带来片面的执行（个人目标与整体目标不一致）

结合实际案例讲解

二、企业管理者的八大难题

1. 领导的思想怎么样才能变成员工的行动？
2. 战略怎么落地？
3. 资源如何合理分配？
4. 企业如何才能收支可控？
5. 团队如何才能团结协作、众志成城？
6. 员工流动性大，新员工如何快速上手？
7. 领导太忙，太多事等领导决策，运营效率低，如何解放领导？
8. 如何提高员工积极性，让员工主动为企业创造更大的价值？

三、全面预算管理的定义和作用

1. 全面预算管理的终极目标是什么？
2. 全面预算管理的定义
3. 全面预算管理的作用

四、全面预算管理的六大原则

1. 实施预算必须具备变革精神
2. 预算是“一把手”工程
3. 全员的参与和认同
4. 预算要重控制、重执行
5. 预算是达成战略的加工车间
6. 预算一定要与绩效和管理目标相结合

结合实际案例讲解

第二讲：商业银行的战略制定与组织再造

一、商业银行的战略分析

1. 外部环境分析
 - 1) 宏观分析：PEST
 - 2) 中观分析：市场、产业等维度分析、产业生命周期、波特五力模型、成功关键因素分析
 - 3) 微观分析：单一层面竞争对手分析
2. 内部环境分析
 - 1) 资源分析
 - 2) 能力分析
3. SWOT 分析
4. 商业银行 2020 年面临的挑战
5. 商业银行的财务管理转型趋势

某股份制银行案例讲解

二、商业银行的战略选择

某股份制银行战略制订案例讲解

三、商业银行的组织再造

1. 现代组织架构进化的类型
2. 商业银行的组织架构再造的特点
 - 1) 以战略为导向
 - 2) 以客户为中心
 - 3) 突出专业化
 - 5) 风控差异化

股份制银行组织结构案例讲解

第三讲：商业银行多维度评价体系构建

一、商业银行整体业绩评估框架搭建策略

1. CAMEL 原则
2. 建立 RAROC/EVA 为核心的考核评价体系
3. 如何综合 CAMEL 与 RAROC/EVA ?

二、商业银行的责任会计体系搭建

1. 商业银行责任中心的划分
2. 商业银行责任中心的定义
3. 商业银行责任中心的绩效考原则与标准体系
4. FTP 的差异模式和全额模式

三、如何利用“利润中心”和“成本中心”两条腿管好商业银行

商业银行案例讲解

第四讲：战略导向的全面预算管理的编制

一、战略计划的含义和重要性

二、战略导向的全面预算控制的特征

1. 以平衡计分卡为落地工具
 - 1) 多维性
 - 2) 平衡性
 - 3) 因果性
 - 4) 战略性
2. 以作业为基础，以流程优化为前提
 - 1) 组织流程化的原则
 - 2) 流程化的程序和方法：作业分析与作业中心的建立
 - 3) 战略层—经营层—作业层，三层组织结构的整合
3. 影响战略计划的关键问题
4. 战略计划包括的内容和编制的基本步骤

三、多样化的预算编制方法

1. 定期预算和滚动预算
2. 固定预算和弹性预算（案例分析）
3. 增量预算和零基预算（案例分析）
4. 自上而下、自下而上、上下结合（三下两上）
5. 零基预算与预算跟踪检查机制
 - 1) 商业银行全面预算制定方法概览：哪些预算方法更适用于我们？
 - 2) 商业银行预算跟踪检查机制设计及其常见执行范式：我们该如何管好预算？
 - 3) 商业银行零基预算与预算跟踪案例详解：从零开始学预算管理！

四、战略与日常预算的链接

1. 年度经营计划和重点工作
 - 1) 重点工作到行动方案
 - 2) 重点工作的层级：
2. 预算目标体系和目标分解
 - 1) 建立预算目标体系、确定完成标准
 - 2) 预算目标的分级和分解

3. 完整行动方案的制订

- 1) 步骤
- 2) 资源分配
- 3) 预计产出
- 4) 风险分析及应对措施

4. 商业银行如何穿上红舞鞋？

商业银行案例讲解

五、商业银行全面预算控制目标选择

1. 以贷款额为核心的预算目标

- 1) 内容
- 2) 编制程序
- 3) 适用范围
- 4) 优缺点

2. 以利润为核心的预算目标

- 1) 内容
- 2) 编制程序
- 3) 适用范围
- 4) 优缺点

3. 以成本为核心的预算目标

- 1) 内容
- 2) 编制程序
- 3) 适用范围
- 4) 优缺点

4. 以现金流为核心的预算目标

- 1) 内容
- 2) 编制程序
- 3) 适用范围
- 4) 优缺点

5. 商业银行不同发展时期的预算管理重点

6. 不同战略层次的预算目标

六、商业银行全面预算的内容体系

1. 业务预算

- 1) 基本业务预算
- 2) 特殊业务预算

2. 财务预算

3. 各层级多维度责任预算

七、资金价格、财务预算与资本限额管理

1. 商业银行投融资逻辑解析：以“钱”为业该如何运作好“资本”？

2. 商业银行股权融资“黑科技”与股权融资成本管理：商业银行股本做大之道何在？

3. 商业银行风险资本管理与经济资本运营管理：“向险而生”的银行该如何管好资本成本？

4. 商业银行风险成本管理策略选择与精细化管理：“拨备”与“准备”一字之差显神通！

5. 商业银行资金成本管理与资本限额管理：腾挪于充足性与收益-风险对之间的商业银行资金运营之道！

6. 商业银行流动性风险评估、管理与缺口管理成本分析：应急之道在于未雨绸缪！

7. 基于报表分析的商业银行融资成本管理“黑技术”：久期-凸性管理与资本市场的主动运筹之道！

商业银行案例讲解

第五讲：实预施中的管控：商业银行的预算的控制与执行

一、预算控制和预算授权

1. 预算控制是内部控制的核心
2. 预算执行的授权制度
 - 1) 预算内授权
 - 2) 预算外授权

二、预算执行分析报告和沟通

1. 预算执行报告相关制度
2. 预算预警制度
3. 预算例会周期
4. 预算分析的核心和重点

三、变化中的恒定：预算调整规则

1. 预算调整原则
2. 预算调整的条件与时机
3. 预算调整的内容
4. 预算调整的程序

四、商业银行全业务流程审视与财务精细化管理实施要点解析

1. 计划-决策-实施-控制-调整-优化：
2. 流程银行 vs 部门银行：我们应该如何科学设计信贷审核逻辑？
3. 信贷流程核心环节审视：一笔贷款要至少经过几重考验方可“通关”？
4. 流程上的成本核算与财务精细化管理：如何将全流程预算落到实处？
5. 预算-执行-回馈-决算-调整：如何动态优化商业银行预算管理？

五、成本性态分析、产品成本核算与商业银行成本限额管理：如何精打细算做好银行？

1. 成本性态分析一般化框架及其在商业银行的落实之道：“成本”常在“动”与“不动”之间！
2. 成本类型的纵向分析术与成本核算科目设计问题：如何分门别类管好成本？
3. 商业银行全面预算管理：从指定到执行，我们如何将成本管理贯彻始终的？
4. 基于财务报表的商业银行全面预算管理实践：从投融资到风险管理算尽商业银行运营成本！
5. 商业银行分支机构成本分解与预算管理：如何节俭低调地开展事业？！

商业银行案例讲解

第五讲：驱动全员协作的力量：商业银行的预算考评与激励

一、预算考评管理的重心

二、预算考评管理的标准

1. 预算考评的指标和权重
2. 考评标准
3. 预算管理过程中的考核问题
4. 绩效管理与绩效考核的区别

三、预算行为及其校正

1. 消极预算
2. 预算宽余与业绩宽余
3. 预算行为修正

四、商业银行的指标体系和绩效管理

1. 不同层级和责任中心的指标体系
2. 平衡计分卡的指标体系
3. 商业银行绩效管理的核心

商业银行案例讲解

课程总结及答疑互动：